

---

# ESTADO LEGAL DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN ARGENTINA, UNA CUESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

---

**MORENO MORENO, Fredderi Jesús**

Abogado *Cum Laude* egresado de la Universidad de Los Andes. Magister Scientiae en Ciencias Políticas.

**e-mail:** [fredderimoreno2@gmail.com](mailto:fredderimoreno2@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-5145-4957>

**Recibido:** 04-05-2025

**Revisado:** 11-05-2025

**Aceptado:** 24-05-2025

## RESUMEN

La presente investigación expone las generalidades del cumplimiento normativo en la República Argentina estudiado desde los Estudios Organizacionales, entendiéndolo como un proceso interrelacionado con la cultura organizacional, se muestran las nociones básicas del cumplimiento normativo, su origen y la actualidad de su aplicación general en Latinoamérica. También se propone un concepto de cumplimiento normativo y se analiza la norma que fundamenta la aplicación del compliance en Argentina y su relación con el ámbito de la cultura organizacional, finalmente se expone como resultado de la investigación algunas de las características más relevantes del compliance en Argentina, que generalizadas enriquecen los Estudios Organizacionales dada la estrecha vinculación del compliance con la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Estudios Organizacionales, compliance, cultura organizacional, organización, Argentina, Latinoamérica.

## REGULATORY COMPLIANCE IN ARGENTINA: A MATTER OF ORGANIZATIONAL

### ABSTRACT

*This research presents the generalities of regulatory compliance in the Argentine Republic studied from Organizational Studies, understanding it as a process interrelated with organizational culture, the basic notions of regulatory compliance, its origin and the current of its general application in Latin America are shown. A concept of regulatory compliance is also proposed and the norm that bases the application of compliance in Argentina and its relationship with the field of organizational culture is analyzed, finally some of the most relevant characteristics of compliance in Argentina are exposed as a result of the research, which generalized enrich the Organizational Studies given the close link of compliance with the organizational culture.*

**Keywords:** Organizational Studies, compliance, organizational culture, organization, Argentina, Latin America.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza tienen características que las definen e identifican, entre ellas sus propios objetivos que aspiran cumplir; la existencia de esto forma parte de lo que se define como la Cultura Organizacional, la cual sirve de fundamento para las delimitaciones en las formas de actuar en la consecución de las metas de cada organización. En el ámbito de la Cultura Organizacional se ubican también los valores que ordenan y fungen de derroteros ideales en el actuar de la organización, estos se crean y desarrollan en la misma dinámica del sistema cultural.

Otra de las perspectivas de la naturaleza cultural de las organizaciones es la existencia legal de las organizaciones, es decir, el conjunto de procedimientos y normas por las cuales deben regirse, el acatamiento de estos es fundamental para su constitución jurídica, evitar sanciones y procurar la continuidad de todo el ente, El compliance o cumplimiento normativo, es un tema íntimamente relacionado con la cultura pues se refiere al acatamiento de las reglas positivas, y más allá de atender a las normas por la lógica coactiva de las mismas, la propuesta del compliance es promover la observancia de las normas por convicción axiológica e integrar ese comportamiento al sistema cultural de la organización.

Por lo antes señalado se hace importante el estudio del compliance desde los Estudios Organizacionales pues estos permiten abordarlo integralmente desde su realidad como propuesta cultural de las organizaciones contemporáneas, entendiéndolo más holísticamente, atendiendo tanto a la lógica normativa, como a la visión deontológica y en general al producto cultural que es, pues se refiere al ser mismo de la organización, cómo se entiende, cómo se percibe, qué ideales tiene y en consecuencia, cómo actúa. Y precisamente de esto va este trabajo, de analizar desde los Estudios Organizacionales al compliance en la República Argentina entendiéndolo como una cuestión cultural de las organizaciones que lo desarrollan y aplican atendiendo a su naturaleza normativa, social y ética.

## 2 GENERALIDADES DEL COMPLIANCE

En el devenir social de las relaciones humanas y entre ellas las comerciales, se hizo necesario un conjunto de preceptos que permitieran la convivencia, la estabilidad y la seguridad del intercambio, en este sentido cada sociedad en lo interno y en la generalidad de los canjes comerciales entre sociedades, procuraron la existencia y cumplimiento de estos acuerdos y reglas, así en la historia encontramos notas, ritos y hechos, entre otros tantos, que en conjunto son el germen de la idea de las normas y con ellas el deber de cumplirlas, que posteriormente en el desarrollo del orden social incluirá también la idea de compliance, la cual se ha ido enriqueciendo con el mismo desarrollo de las relaciones humanas.

### 2.1 Orígenes de la Figura Compliance

El termino compliance es de origen anglosajón y se puede traducir literalmente como cumplimiento, en sentido doctrinal, se entiende como el cumplimiento de las normas y en general, de las buenas prácticas para prevenir el delito, excesos o desvíos en el quehacer diario de una organización. Al igual que todo concepto atiende al enfoque teórico de su autor, dependiendo desde la perspectiva que se estudie el compliance se tendrá una comprensión específica de este, en tal sentido, en el ámbito gerencial, se tiene como las prácticas de la organización para prevenir el delito, desde una perspectiva jurídica se hace referencia al cumplimiento normativo, estudiado desde la ética, se pondera el apego a los valores sociales, la conciencia anticorrupción y la confianza organizacional y así por el estilo, en el contexto empresarial se comprendería como el conjunto de prácticas que la empresa ejecuta para evitar y denunciar actos delictivos.

Si bien el contenido conceptual actual del compliance tomó forma en la década de los 70 tras varias denuncias y escándalos de corrupción, las ideas de regulación y vigilancia junto a las demás asociadas al compliance son cuestiones que pueden observarse en los orígenes del Derecho

moderno, y así lo señala Pampillo Baliño cuando hablando del origen del compliance expone que:

(...) más allá del anterior origen preciso, puede reconocerse que desde mucho antes, la 'regulación' y la 'autorregulación' respecto de los 'deberes de prevención' para evitar 'responsabilidades,' formaba parte de la 'gestión' de los negocios y en general de las 'actividades colectivas.' En ése sentido, los juristas romanos consideraban que la cautela (cavere) era una actividad fundamental que debían cumplir los abogados respecto de sus clientes, previniendo -a través de diversas instituciones e instrumentos- la causación de daños o el surgimiento de responsabilidades. (Pampillo, 2021: 40).

Teniendo presente estos indicios, como ya se ha señalado, es en la actividad moderna de las organizaciones globalizadas que se ha enriquecido el término hasta la extensión actual, es decir:

(...) más allá de los referidos -y muchos otros- precedentes remotos, lo cierto es que el cumplimiento y el gobierno corporativo empezaron a configurarse en sus perfiles actuales-como se dijo- a partir del capitalismo industrial y crediticio decimonónico. Así sucedió originariamente en Gran Bretaña y en los Estados Unidos de Norteamérica (EUA), así como posteriormente en otras latitudes (Pampillo, 2021:40).

En la actualidad, el término compliance o cumplimiento normativo, se ha expandido más allá de las nociones primarias de su origen, dentro de la lógica del uso continuado se ha enriquecido y ha evolucionado:

(...) se puede decir que la institución de la figura de compliance ha sido consecuencia, al menos, de dos causas: en primer lugar, de la ausencia o escasa existencia de normas reguladoras de la organización interna de las corporaciones privadas y, en segundo lugar, también de la insuficiencia de recursos gubernamentales para

un adecuado modelo de supervisión pública de los riesgos de la actividad empresarial centralizada. Como consecuencia de ello los «modelos de supervisión» se han visto «privatizados», en el sentido, de trasladar a los particulares y a las empresas un «deber de autorregulación» de la supervisión y control del cumplimiento normativo y prevención de incumplimiento, llevando el cumplimiento normativo más allá del ámbito de la propia función de la supervisión pública. (Bacigalupo, 2021. p.264, 265).

El desarrollo del contenido del término nos lleva al entendimiento del cumplimiento normativo muchos más amplio, no solo respecto a las actividades, también en lo referente a los actores, y otros factores, este progreso se debe en cierta parte al devenir de varias situaciones, que tras las implicaciones que generaron, llevaron al enriquecimiento o modificación de la propuesta del compliance. A los efectos de esta investigación parece conveniente presentar algunas de estos sucesos.

## 2.2 Casos Emblemáticos En El Desarrollo Del Compliance.

En la literatura mundial, el compliance formalmente se inicia el año 1977 en Estados Unidos con el establecimiento de la *Foreign Corrupt Practices Act* (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) FCPA por sus siglas en Ingles, que surgió como consecuencia del escándalo sucesivo al caso Watergate, luego del cual “se aprobaron nuevas leyes y regulaciones para prevenir la corrupción y aumentar la transparencia y la responsabilidad corporativa,” pues este hecho “fue el resultado de un fracaso de compliance en múltiples niveles, incluyendo la falta de supervisión de los empleados y la falta de controles y equilibrios adecuados.” (*World Compliance Association*, El caso Watergate como antecedente de compliance)

Dada su naturaleza cultural y de origen organizacional el compliance se establece y desarrolla impulsado por el proceso de apertura de los mercados en la globalización,

debido, en parte, al alto flujo de actividades de intercambio comercial, desbordadas de competencia desleal, más la incapacidad de los gobiernos de regular y vigilar al menos la mayoría de estas situaciones y otras las malas prácticas, por ello se hicieron necesarias regulaciones más estrictas a las organizaciones para evitar casos de corrupción, es así como:

En los años '70 y '80 las normas de compliance de la actividad empresarial evolucionan en otro escenario: los sonados escándalos de corrupción política, sobornos y financiación de los partidos políticos que afectaron a importantes compañías y que alcanzaron su máxima expresión con el caso Watergate. Como consecuencia de aquel escándalo, se dictó en EE.UU. la Foreign Corrupt Practices Act (1977), que incorporó requerimientos y prohibiciones para las empresas y el sector privado en materia de sobornos, libros y registros, así como, por primera vez, la figura de compliance, obligando a la transparencia de las cuentas anuales y prevención de la corrupción de funcionarios. (Bacigalupo, 2021, p.262).

Más allá de la renuncia del entonces presidente de los Estados Unidos de América (USA), Richard Nixon, por el espionaje ilegal a sus adversarios políticos en Watergate, hecho que desencadenó la preocupación por vigilar las acciones de los actores públicos de la sociedad, dando como resultado que se hicieran otras investigaciones que a su vez llevaron a descubrir casos de soborno, entre ellos el de Lockheed, hecho en el cual:

(...) los Directivos de la compañía se declararon culpables de haber sobornado a altos funcionarios del gobierno japonés para potenciar las ventas de aviones en ese país. Los abogados de esta empresa admitieron que entre 1972 y 1974 –cuando la Ley FCPA aún no había sido promulgada– altos ejecutivos de Lockheed pagaron \$2.600.000 dólares para conseguir contratos de venta de aviones comerciales modelo L-1011 para las

líneas aéreas japonesas.<sup>11</sup> Ante este escenario, el Congreso de los Estados Unidos consideró imperativa la necesidad de promulgar una ley que prohibiera las prácticas corruptas por parte de personas jurídicas y naturales estadounidenses en el extranjero. (Cabezas, 2015, p.61).

En general, los casos nombrados con anterioridad han servido como accionante directo para impulsar el avance del cumplimiento normativo tanto en la creación de normas y la exigencia de que estas se cumplan como en la cuestión valorativa, es decir, en la ponderación del correcto accionar, en exigir y permitir que se vigile en acatamiento de las normas y para ello que se procure la transparencia en la actuación, todo esto con la intención de evitar actos corruptos y contrarios a derechos y como plus generar condiciones que favorezcan la confianza y el buen funcionamiento de las organizaciones privadas y públicas. Como se puede notar en la explicación que Cabezas da del proceder del Congreso y la Bolsa de EE. UU.:

El Poder Legislativo consideraba que este tipo de actos empañaba la imagen internacional de los negocios estadounidenses y del Estado en general. Además de esto, la Comisión de Bolsa y Valores advirtió que los actos de corrupción tenían un efecto directo en la eficiencia con la que funcionaba el mercado, incluso acotó que ejercicios como el soborno – aplicado en Estados extranjeros por parte de compañías o individuos estadounidenses– representaría un potencial estado de ineficiencia e inestabilidad generalizada en el mercado internacional, ocasionando un injusto orden para el desarrollo de negocios honestos. (Cabezas, 2015, p.61).

Sumado a estos escándalos también acontecieron otros hechos asociados a “una serie de empresas multinacionales norteamericanas [que] comenzaron a caer en escándalos de corrupción en el exterior, como Exxon, Northrop, Gulf Oil y Mobil Oil”

(Flôres, 2023).

En estos actos corruptos y muchos otros por el estilo, se sustentó el origen de entes y normas para prevenirlos y corregirlos, y gracias a la globalización y la cooperación internacional posteriormente se generó una corriente que promovió el establecimiento de normas globales, facultándose a entes regionales y mundiales para la impulsar las actividades anticorrupción y de cumplimiento normativo, como lo relata la autora Crespo Navarro:

La cooperación internacional en la lucha contra la corrupción comenzó a dar sus frutos desde finales de los años 90 en el plano regional, tanto en el ámbito americano como en el europeo. Así, el primer tratado internacional en la materia, celebrado en el ámbito americano, fue la Convención interamericana contra la corrupción, de 29 de marzo de 1996 (en vigor desde 6 de marzo de 1997). En el marco de la UE se había adoptado un poco antes, el 26 de julio de 1995, el Convenio relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas (CCEE) (Crespo, 2016:193).

Estos avances productos del interés por evitar la corrupción y normalizar las acciones preventivas, nos deja como legado actual un conjunto de normas nacionales, regionales e internacionales que en un mismo sentido e intención prescriben la corrupción y exigen la aplicación de acciones para prevenir, corregir y castigar todo acto corrupto tanto en el ámbito público como en el privado. Como resultados más visibles en la actualidad se pueden citar los siguientes acontecimientos:

“El 24 de junio de 2004, durante la Cumbre de Líderes de Global Compact en Nueva York, se anunció que el Pacto Mundial de Naciones Unidas incluiría en adelante un décimo principio contra la corrupción. Esta decisión fue adoptada en 2004 tras un proceso de consulta a todos los participantes, que expresaron su apoyo para luchar contra la corrupción” (ONU, Principio 10).

Este principio número 10 reza que: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno, lo que representa “un llamamiento a las empresas para que incorporen...la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones.” (Kingo, 2019) iniciando con las organizaciones participantes del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, pero con la intención que sea extensivo al mundo.

Del seno de la ONU también emanó La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC):

“también conocida como la Convención de Mérida, por haber sido adoptada en esa ciudad de México, en diciembre de 2003...la Convención reconoce que una función pública eficiente y transparente es la base de un buen gobierno. Asimismo, indica que, para evitar los efectos nocivos de la corrupción, es indispensable que sus normas sean aplicables también al sector privado y se involucre a la sociedad en el diseño e implementación de estrategias en la materia.” (Gobierno de México, 2015).

Más recientemente en el 2014 la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, en Ingles) promulgó la norma ISO 19600:2014 que contenía un conjunto de reglas técnicas con “orientaciones para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento eficaz y receptivo dentro de una organización, esta norma posteriormente” (ISO, 2014), aunque posteriormente esta norma fue sustituida por la ISO 37301:2021, que junto con otras reglas para normalizar el sistema de gestión del compliance en las organizaciones, sirven de guía para la aplicación eficiente del compliance, lo que es una evidencia del compromiso global con el cumplimiento normativo, cuestión que ya no es solo de interés y ejecución exclusiva de los Estados, pues también se le exige a las mismas organizaciones privadas que establezcan instrumentos que favorezcan y vigilen el cumplimiento normativo.



Luego de la revisión de las situaciones antes mencionadas ut supra, se advierte que son solo una parte del universo de factores que incidieron y todavía hoy influyen en la composición teórico-normativa del

compliance, pero que en el devenir de cada una fue gestando un avance en la cultura del cumplimiento normativo que tenemos hoy y por ello se presenta el siguiente cuadro donde se refleja esta situación evolutiva.

El presente cuadro ut supra, es de

**Cuadro 1. Situación Evolutiva Compliance**

Año	Hecho	Propuestas/Consecuencias.
1977	Promulgación de la <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (FCPA) (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) en U.S.A. a consecuencia de los escándalos de Watergate y Lockheed entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de requerimientos y prohibiciones en materia de sobornos.</li> <li>▪ Obligatoriedad de transparencia de las cuentas.</li> <li>▪ Prevención de la corrupción de funcionarios.</li> </ul>
1995	Convenio establecido sobre la base del artículo K.3 del Tratado de la Unión Europea, relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas, hecho en Bruselas por la U.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción de normas y sanciones frente al fraude en cada uno de los países de la U.E.</li> <li>▪ Tipificación de clases fraude.</li> <li>▪ Colaboración entre Estados en la lucha contra el delito (persecución, extradición, competencia, comunicación)</li> <li>▪ Responsabilidad de las personas jurídicas.</li> </ul>
1996	Convención Interamericana contra la Corrupción, aprobada en Caracas, Venezuela, por la OEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconoce la trascendencia supra nacional de la corrupción y la cooperación entre los Estados para combatirla.</li> <li>▪ Establece medidas preventivas</li> <li>▪ Tipificación de delitos (corrupción, soborno transnacional y enriquecimiento ilícito).</li> <li>▪ Cooperación entre Estados Parte (asistencia jurídica recíproca, cooperación técnica, extradición e identificación, rastreo, inmovilización, confiscación y decomiso de bienes)</li> </ul>
2004	Inclusión del décimo principio al Pacto Mundial durante la Cumbre de Líderes de Global Compact en Nueva York	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de los participantes del Pacto Mundial de la ONU:</li> <li>▪ Evitar soborno, extorsión y otras formas de corrupción.</li> <li>▪ Desarrollar políticas y programas que aborden la corrupción.</li> <li>▪ Auto-regulación, orientados por códigos apropiados</li> <li>▪ Trabajar en conjunto sociedad civil, ONU y los gobiernos en una economía global más transparente.</li> <li>▪ Fomentar la apertura y el diálogo con los empleados y el público.</li> </ul>
2003	La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas para prevenir y combatir la corrupción.</li> <li>▪ Fomentar la cooperación internacional y la asistencia técnica contra la corrupción.</li> <li>▪ Promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y bienes públicos.</li> </ul>
2014	Promulgación de ISO 19600:2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientaciones para gestionar el cumplimiento normativo dentro de una organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

elaboración del autor con datos revisados en: Boletín Oficial de Estado, España, CENTRO DE ECONOMÍA INTERNACIONAL CEI, ONU y OEA.

Ahora bien, es pertinente señalar que cada uno de los casos emblemáticos que se han observado han enriquecido la idea del compliance, ha sido la interacción y el esfuerzo conjunto de la sociedad civil, las empresas, los gobiernos y los entes internacionales en el marco de la globalización lo que ha permitido el avance y alcance actual del compliance como factor de la cultura organizacional. Dado que antes de la existencia e internacionalización del compliance los esfuerzos individuales, separados y descoordinados de las empresas, gobiernos, sociedades y demás entes fueron insuficientes e ineficientes para evitar y erradicar las malas prácticas e incumplimientos, al respecto Bacigalupo señala que:

En la actualidad, se puede decir que la institución de la figura de compliance ha sido consecuencia, al menos, de dos causas: en primer lugar, de la ausencia o escasa existencia de normas reguladoras de la organización interna de las corporaciones privadas y, en segundo lugar, también de la insuficiencia de recursos gubernamentales para un adecuado modelo de supervisión pública de los riesgos de la actividad empresarial centralizada. Como consecuencia de ello los «modelos de supervisión» se han visto «privatizados», en el sentido, de trasladar a los particulares y a las empresas un «deber de autorregulación» de la supervisión y control del cumplimiento normativo y prevención de incumplimiento, llevando el cumplimiento normativo más allá del ámbito de la propia función de la supervisión pública (Bacigalupo, 2021: 264,265).

Como resulta evidente de las lecturas y el seguimiento evolutivo de la cultura del compliance, este proceso de desarrollo sucedió principalmente en los países de mayor peso en las relaciones comerciales mundiales, es decir, naciones como Estados

Unidos y sus socios de Europa y Asia. Y la propagación, adaptación y posterior creación de sus propias normas de compliance en Suramérica fue más reciente, no porque no existieran casos de corrupción, sino porque tardó más en penetrar esa corriente cultural organizacional.

### 3 CONCEPTO DEL COMPLIANCE O CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Dada la relativa modernidad del término, aunque mayoritariamente se tiene una idea generalmente aceptada de los elementos que caracterizan al compliance, no existe una definición universalmente válida, así que más allá de la traducción del vocablo y la idea de cumplir una regla preexistente, no hay uniformidad y por tanto existen múltiples conceptos que atienden distintas características, según el autor y la idea que tenga del término.

Sobre el concepto del Compliance o cumplimiento normativo según su sentido más evidente, en atención al contexto de su origen podemos citar a Hormazábal y señalar que “el término compliance en el derecho anglosajón se quiere significar que una determinada actividad se desarrolla o se ha desarrollado dentro del marco de las normas jurídicas que regulan esa actividad” (Hormazábal, 2017). Este concepto de compliance o cumplimiento normativo atiende a la lógica de la traducción textual dentro de un contexto de un sistema jurídico.

Con una connotación más actual y respecto a las organizaciones del ámbito privado, el mismo autor aclara que:

(...) con el término compliance podemos estar refiriéndonos al hecho de que la empresa se ha autoregulado estableciendo normas internas de prevención de delitos o bien, al documento mismo, el corporate compliance program, en que están plasmadas esas normas que evitan que las personas físicas que integran la empresa cometan algún delito en su beneficio, es decir al Manual de Prevención (Hormazábal, 2017).



En este concepto se señala la autoregulación de las organizaciones, que mediante normas internas (no necesariamente jurídicas) procuran prevenir delitos. Por su parte la Asociación Mundial de Compliance (*World Compliance Association*), establece que:

El Corporate Compliance es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos (*World Compliance Association, Acerca del Compliance*).

En la anterior definición además del típico hacer conforme a derecho de las organizaciones y la prevención interna, se señalan las buenas prácticas y la identificación de los riesgos y la gestión ante las faltas.

Mientras que Garberí hablando sobre el compliance indica que es el:

conjunto de herramientas de carácter preventivo, que tienen por objeto garantizar que la actividad que realiza la empresa y quienes la conforman y actúan en su nombre lo hagan en apego a las normas legales, políticas internas, Códigos Éticos sectoriales y cualquier otra disposición que la misma esté obligada a cumplir o que haya decidido hacerlo de forma voluntaria, como parte de sus buenas prácticas (Garberí, 2017).

Este mismo autor sobre el compliance penal expone que es: “el conjunto de herramientas de carácter preventivo con el objeto de prevenir la infracción de normas de carácter penal y evitar eventuales sanciones que generen responsabilidad a la empresa” (Garberí, 2017). Es de resaltar que este autor además de los elementos antes mencionados señala el evitar la responsabilidad de la empresa como finalidad del compliance.

Si bien los conceptos dados presentan similitudes, con fines didácticos se elaboró un cuadro comparativo de los conceptos antes mencionados:

**Cuadro 2.** Comparativa conceptual

Autor del concepto	Elementos del concepto
Hormazábal	-Acatamiento de normas jurídicas. -Autoregulación (normas internas). -Prevención de delitos.
World Compliance Association	-Procedimientos (normas internas). -Buenas prácticas. -Identificación de riesgos. -Gestión ante las fallas.
Garberí	-Prevención de infracciones. -Evitar sanciones. -Acciones de empresa y representantes. -Políticas, normas y ética. -Cumplimiento legal o voluntario.

**Fuente:** elaboración propia.

Tomando estas características y con la intención de lograr una generalización útil que aborde los aspectos legales, axiológicos y administrativos del quehacer organizacional, para el enriquecimiento del estudio del tema y con este los Estudios Organizacionales, se propone definir al Compliance como:

El conjunto de procedimientos y buenas prácticas que, apegados a los valores y reglas de la organización, y en cumplimiento de las normas jurídicas, tienen como finalidad: prevenir e identificar infracciones y delitos que generen responsabilidad a la organización y sus miembros, y también gestionar oportunamente las posibles fallas y violaciones, todo esto con el objetivo superior de fortalecer la confiabilidad y reputación de la organización que lo aplica.

#### 4. NORMAS

Dentro de las condiciones que se entienden necesarias para la consolidación de una sociedad, están las reglas, normas o preceptos que fungen de guías sobre los límites a la interacción de los sujetos miembros del grupo social. En la doctrina jurídica existen teorías que diferencian y definen con gran detalle los tipos de normas, dada la perspectiva del presente trabajo, se parte de la definición de norma que da Olaso que señala que las normas “son reglas de conducta de observancia obligatoria” (Olaso, 1998:11).

En el campo de estudios sociales son varios los tipos de normas que se pueden distinguir, debido a que, así como el hombre en su vida social se ve relacionado con los demás miembros de la sociedad desde diferentes facetas, en cada una de estas relaciones ve afectada su libertad por las normas que rigen estos ámbitos de su vida, tal como lo expone Olaso, cuando expresa que:

“en la vida del hombre en sociedad aparecen claramente cuatro tipos de normas que limitan su libertad

A) Convencionalismos sociales.

B) Normas morales.

C) Normas religiosas.

D) Y las normas jurídicas” (Olaso, 1998:11).

En sentido estricto las normas se diferencian de las reglas técnicas en atención a su obligatoriedad, así las reglas técnicas, “indican cuales son los medios idóneos para lograr un fin determinado, pero no imponen un deber en modo absoluto” (Olaso, 1998:11).

Atendiendo a esta esquematización, el compliance, se ubica en el campo de las normas, porque precisamente se refiere al cumplimiento de las normas jurídicas, que evitaría sanciones, pero también incluye reglas técnicas expresadas en los procedimientos, disposiciones y exhortos de carácter preventivo de cada institución, igualmente el compliance incluye normas de carácter social, moral e incluso religiosas pues atañe a las actuaciones, la idea del bien, individual y colectivo de los miembros de la organización involucrando sus acciones y valores en el desempeño de sus roles dentro del ente.

Gracias a esta evidente complejidad del cumplimiento normativo es que más que una propuesta se puede considerar una necesidad atender a su estudio desde los Estudios Organizacionales pues solo desde la perspectiva amplia y multifocal de estos se podrá realizar un estudio integral del cumplimiento normativo en todas sus dimensiones atendiendo a su naturaleza cultural. Puesto que los Estudios Organizacionales son, tal como lo exponen Obando, L., Rivas, F. y Mendoza, M.:

“[A]quellos que se desarrollan en el marco de las organizaciones complejas, para a través de investigaciones sistemáticas, darle orden, claridad, distinción, y precisión en el conocimiento de los fenómenos organizacionales.” ...y... “[s]u propósito fundamental consiste en interpretar los fenómenos organizacionales que tienen lugar al interior de estas [organizaciones], para lo cual se hace uso de múltiples disciplinas que le permitan al investigador comprender la realidad social exis-

tente a lo interno de la organización.”  
(Obando et al. 2021: 98)

Y en atención a esta característica forma de abordar la investigación es que se hace evidentemente lógico el estudio del compliance desde los Estudios Organizacionales, atendiendo a la naturaleza cultural organizacional de este proceso.

## 5 CULTURA ORGANIZACIONAL

El cumplimiento normativo en general, tal como ya se ha expuesto, hace referencia al acatamiento de normas y todo el sistema que se genera entorno a una organización para prevenir y sancionar el incumplimiento de esas normas, todo esto enmarcado en el desarrollo de una actividad laboral asociada a una organización, entonces para abordar más ampliamente el estudio del compliance es necesario tener presente las normas y el trabajo, con sus implicaciones conceptuales, por ejemplo, atender a las organizaciones “consideradas como realidades socio construidas, y la cultura organizacional como elemento aglutinante de sus prácticas” (Mendoza, et al. 2021:371) tal como se exponen en Ramos-Barrera, M. G., Quintero-Peña, J.W. & Rivas-Torres, F. E.

Teniendo presente que la cultura organizacional no solo es un elemento relevante a la hora del estudio y aplicación del sistema de gestión del compliance, sino que es un factor fundamental y necesario, es conveniente señalar algunas ideas al respecto.

Sobre este tema, Llanos Encalada expone que:

(...) la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya. (Llanos, 2016:12).

Esta apropiación que se expone, se puede interpretar como la identificación del sujeto con las notas que conceptualizan la cultura, es decir, cuando el miembro de la organización entiende como propios y se hace partícipe del “*Conjunto de modos*” de actuar, así como las “costumbres, conocimientos” y expresiones de la organización (Real Academia de la Lengua Española), de tal manera que el sujeto los interioriza como parte de lo que entiende como su propia identidad, y pretende que al igual que los demás signos de su identidad se “le reconozca y respete su singularidad, y en atención a sus cualidades únicas, su dignidad y también sus relaciones, se le nombre, distinga, sin ser discriminado y se le proteja” (Moreno, 2021:129)

En esta dinámica organizacional se da la retroalimentación en la que las organizaciones enriquecen o modifican su cultura con la identidad de sus miembros y a la vez, nutren la identidad cultural de sus integrantes, pues “Las culturas organizacionales ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización” (Yopan et al. 2020:267) y su puesto dentro de la misma

De tal modo que se hace muy difícil e incompleto el estudio del compliance o cualquier elemento funcional de las organizaciones sin atender a la cultura organizacional de estas, pues los factores que fungen de incentivos o desalentadores para el acatamiento de las normas, así como la reflexión respecto a la utilidad y consecuencias de estas se fundamentan en los valores y enfoques que se tenga en la cultura organizacional.

## 6. RECEPCIÓN DEL COMPLIANCE EN OTROS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA.

Aunque cada país tiene sus características socioculturales específicas, la región latinoamericana, ofrece generalidades que permiten un estudio relativamente parecido sobre las condiciones del compliance, por ello se presentan algunos ejemplos para que sirvan de referencia.

Actualmente, los países de la región latinoamericana que participan del mercado global tienen algún avance respecto al cumplimiento normativo, aunque unos en mayor medida que otros. En general, sobre el proceso de compliance en Latinoamérica el autor Walker resalta el avance del proceso de transformación cultural que ha implicado el Cumplimiento Normativo señalando que:

*(...) pese a distância temporal entre o FCPA (1977), lei estadunidense paradigma internacional de norma anticorrupção corporativa, e os diplomas contemporâneos da América Latina, o que fica de mais importante é a demonstração de uma outra perspectiva cultural de conformidade, que tende a inaugurar uma nova era em nosso continente, tendo o Compliance como um dos principais instrumentos dessa transformação. (Walker, 2018).*

Con una visión un poco más normativa de la situación del Compliance como cultura organizacional en Latinoamérica Rastrollo señala que:

*Aunque exista una tendencia global al reconocimiento de la autorregulación como instrumento para la lucha contra la corrupción desde la década de los setenta, su extensión en los países de América Latina ha venido marcada en buena medida por la adopción de una serie de acuerdos internacionales (Rastrollo, 2021:208)*

Esta descripción nos indica que los avances en Latinoamérica respecto al compliance aun cuando significan algún progreso de la región en el tema estos se dan principalmente a las exigencias de naciones y empresas obligadas y/o comprometidas con la cultura del cumplimiento normativo, es decir, son resultado de la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado globalizado.

A continuación, y en concordancia con las delimitaciones de esta investigación podemos señalar los casos de Brasil, por ser uno de los principales socios comerciales de Argentina (Instituto Nacional de Estadísticas

y Censos INDEC, 2024). También el caso de Uruguay, la nación con la cual comparte “una historia común, donde los vínculos económicos, políticos y culturales han estado presentes prácticamente desde el nacimiento de ambas naciones” (D’Angelo y Terré, 2024) y además ocupa el puesto 12 de los principales socios comerciales argentinos (INDEC 2024). Ambas naciones, Brasil y Uruguay, son vecinas y socias de Argentina en el Mercado Común del Sur MERCOSUR.

## 6.1 BRASIL

La República Federativa del Brasil, no solo es un socio fundador en el Mercado Común del Sur y vecino de Argentina, es además el país con mayor intercambio comercial en Sudamérica (Vilera, 2025) y principal socio de Argentina (Centro de Economía Internacional, 2025), e importante actor económico regional según se desprende de los datos del Banco Interamericano de Desarrollo (GIORDANO, 2024:13-14) también es el país más industrializado de la región y con proyecciones a ser de las 8 economías más grandes del mundo según el Fondo Monetario Internacional (Fernández, 2025). Por estas razones se considera conveniente exponer la situación del compliance, pues puede servir de ejemplo dado el alto volumen de relaciones de intercambio en las organizaciones en atención a sus índices económico.

Sobre los avances de la cultura del cumplimiento normativo en la República Federativa del Brasil, según “el registro oficial de la Secretaría General de la OEA, la República Federativa del Brasil ratificó la Convención Interamericana contra la Corrupción el 10 de julio de 2002 y depositó el respectivo instrumento de ratificación el 24 de julio de 2002.” (OEA, 2012:1) Es decir, 6 años después de aprobada la normativa internacional.

El autor Walker respecto al acogimiento interno de las normas del compliance en Brasil, a manera de resumen indica que:

Somente em 2013, muito mais por



pressões internacionais, do que por iniciativa interna, é que o Brasil, signatário do Tratado de Mérida, ou Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, internalizada pelo Decreto 5.687/06, promulgaria sua Lei Anticorrupção – 12.846/13 – agora numa perspectiva mais madura e alargada, entendendo que as relações corporativas estéreis de normatividade e regulamentação, sobretudo dos limites entre o público e o privado, permitiram um ambiente perfeito para a proliferação de práticas delitivas, em especial, a corrupção de grandes proporções.

Frise-se, por oportuno, que mesmo o Tratado sendo internalizado, por Decreto, desde 2006, somente às vésperas da Copa do Mundo e das Olimpíadas, é que o país, efetivamente, deu sinais à comunidade internacional da sua disposição de alinhamento às ofensivas de combate ao flagelo da corrupção que, de regra, tende a vitimar toda a sociedade.

Com efeito, a Copa do Mundo seria sediada pelo Brasil em 2014, e o governo se “apressou” em publicar a Lei Anticorrupção em 2013, enquanto isso, no mesmo sentido, o evento Olímpico seria realizado em 2016, e o Decreto Regulamentador (8.420/15) da Lei Anticorrupção só foi promulgado em 2015, em nítidas coincidências de ocasião.

O fato é que, com os resultados da Operação Lava Jato, absolutamente relevantes para o descortinamento de crimes de vulto internacional (em que pesem as violações praticadas, eventualmente, no curso daquela operação – o que repudiamos), estabeleceu-se uma nova lógica de prevenção e persecução aos ilícitos corporativos, inaugurando-se uma quadra contemporânea onde o Compliance e os Programas de Integridade assumem destacadas funções. (Walker, 2018).

En la anterior exposición resumida, el autor Walker, detalla una línea de tiempo sobre

cómo se fueron dando los fundamentos legales del cumplimiento normativo en el Brasil, resaltando que fue por entes internacionales de cooperación y/o comercio con Brasil, que llevaron al Estado brasileño a establecer estas normas, aunque lo hizo lenta y deficientemente, y luego de varios escándalos de corrupción, actualmente se evidencia que hay un mayor impulso en las actividades para prevención de los ilícitos adoptado en las mismas instituciones brasileñas.

## 6.2 URUGUAY.

La República Oriental del Uruguay, es al igual que Brasil, socio fundador en el Mercado Común del Sur y una nación vecina a la República Argentina, con muchas similitudes además de una historia muy próxima y en no pocas ocasiones vinculada a la de su vecina del Río de la Plata, por ello se presenta en esa investigación dados las semejanzas y relaciones próximas que se entienden como útiles a la investigación.

Respecto a la recepción del compliance en la República Oriental del Uruguay, es conveniente citar el discurso: “Cometidos y funciones de la Junta de Transparencia y Ética Pública” del Dr. José Pedro Montero Traibel, quien ha sido miembro de la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP) de Uruguay, y expuso que:

En el plano internacional, es útil recordar que la Organización de Estados Americanos (OEA) recién tomó conciencia de este tema en el año 1996, cuando aprobó la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC). Nuestro país la ratificó dos años después mediante la Ley 17008, de septiembre de 1998, y dio rápido cumplimiento a varias de sus recomendaciones a través de la Ley 17060, de diciembre de 1998. (Montero, 2012:12).

Al igual que los demás países del Mercosur, en Uruguay, los convenios internacionales anticorrupción fueron recogidos en leyes nacionales y poco a poco se trabaja en la promoción de las prácticas que eviten los ilícitos corporativos, y precisamente por



medio de la JUTEP se ha avanzado mucho en esta cuestión, logrando el reconocimiento de organismos multinacionales.

Es evidente que tanto los vecinos más resaltantes respecto a relaciones históricas y comerciales con Argentina, Uruguay y Brasil respectivamente, como la mayoría de los Estados de Latinoamérica han dado pasos en la aplicación del cumplimiento normativo.

## 7. EL COMPLIANCE EN ARGENTINA

Luego de la revisión del estado del compliance en Brasil y Uruguay, que sirven de contextualización del estado de la región, además se debe tener presente que para comprender la situación del compliance en Argentina es necesario atender a los elementos relacionados a la idea de cumplimiento normativo, es decir, las normas, las sanciones, la responsabilidad, todos estos factores entrelazados en la cultura organizacional regida y subordinada a las leyes de una nación con tradición positiva y de supremacía constitucional como es común en la región y por ello se hará énfasis en las normas que sirven de marco legal para su aplicación.

En la República Argentina, aunque ya en la ley 25233 de 1999, se modificaba la ley de ministerios y se creaba la oficina anticorrupción en el ámbito del ministerio de justicia y derechos humanos, en sentido más estricto el compliance está principalmente desarrollado en la ley de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, también conocida como Ley 27.401, la cual fue sancionada en 2017, si se tiene presente que a finales de los 70, ya Estados Unidos comenzaba a establecer las bases jurídicas para luchar contra la corrupción y que en el 2000 ya había un pacto internacional sobre el mismo asunto, se observa un atraso de al menos 17 años en la creación del sustento legal del cumplimiento normativo en la República Argentina. Esta evidente demora en la implementación, aunque sea meramente enunciativa de la normativa del compliance, nos indica que el cumplimiento normativo no era un asunto de interés común en la sociedad argentina, es

decir, en la primera década del 2000 tenía una baja relevancia cultural.

Una vez declarada en vigencia esta Ley 27.401, se establece en su contenido, que dicha ley en principio, es para combatir la corrupción y prevenir delitos contra la administración pública algunos como cohecho y tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados y balances e informes falsos agravados (art. 1).

La creación de esta norma y el establecimiento de las faltas y delitos que se pretenden evitar en el ámbito de las personas jurídicas, da indicios de la pretensión de prevenir y prescribir actuaciones que van en contra de la idea de las buenas prácticas en las personas jurídicas, esto supone el enriquecimiento de la escala de valores de la dirigencia política argentina, aunque no se debe olvidar que tal como lo señala (Rastrollo, 2021:208) los avances respecto al compliance, van de la mano de exigencias y acuerdos internacionales, pero dejando de un lado la causa puntual del establecimiento de la ley, sin dudas, el efecto es el enriquecimiento de la cultura organizacional argentina con estas nuevas regulaciones.

La mencionada Ley de Responsabilidad Penal aplicable a las personas jurídicas privada, establece penas y responsabilidades que pueden ser multas, incluyendo suspensión parcial o total de actividades hasta por 10 años, suspensión de concursar o licitar para participar de obras y servicios públicos hasta 10 años, disolución y liquidación de la personería, pérdida o suspensión de beneficios estatales y condenatoria a costas (art. 7).

El enunciado de estas sanciones es consecuencia de la necesaria aplicación de la coactividad del Derecho, que se da en atención a la lógica cultural del derecho latinoamericano, con un fuerte rasgo positivista romano, en el cual la norma establece la exigencia jurídica y se lograría en el acatamiento continuado por el deseo

de evitar las sanciones por incumplimiento, así la cultura del compliance se impone como cultura organizacional en Argentina valiéndose de la cultura jurídica.

En la aplicación de las penas la norma permite a los jueces la graduación de la pena, teniendo en cuenta:

(...) el incumplimiento de reglas y procedimientos internos; la cantidad y jerarquía de los funcionarios, empleados y colaboradores involucrados en el delito; la omisión de vigilancia sobre la actividad de los autores y partícipes; la extensión del daño causado; el monto de dinero involucrado en la comisión del delito; el tamaño, la naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica; la denuncia espontánea a las autoridades por parte de la persona jurídica como consecuencia de una actividad propia de detección o investigación interna; el comportamiento posterior; la disposición para mitigar o reparar el daño y la reincidencia (art. 8).(ley 27.401, 2017).

Esta facultad otorgada al juez permite que se tenga en cuenta la situación específica y el contexto cultural en el que se desarrolla el hecho considerado incorrecto, permitiendo valorar a detalle el desenvolvimiento socio cultural de la organización y sus integrantes, pudiendo el juez sancionar en mayor o menor medida en proporcionalidad de la desatención de los valores y actuaciones exigidas por la norma del compliance.

La ley también faculta a las empresas a implementar Programas de Integridad y adoptar el Compliance, junto a otros requisitos para que las personas jurídicas puedan optar para hacerse beneficiarias de la exención de penas y responsabilidades administrativas, cumpliendo con denunciar espontáneamente el delito, implementar un sistema de control y supervisión adecuada y devolver el beneficio indebido obtenido (art. 9). En otro dispositivo técnico legal se establece la figura del Acuerdo de Colaboración Eficaz (art. 16), que permite a la persona jurídica colaborar con el Ministerio Público, cumpliendo determinadas

obligaciones a cambio de los beneficios señalados en la ley.

Estos Programa de Integridad y Acuerdo de Colaboración Eficaz son los instrumento que la norma establece para el impulso de la cultura del cumplimiento normativo dentro de las organizaciones, tal es la apuesta del legislador por estos instrumento que se le da a la persona jurídica la capacidad de supervisar y controlar ellas mismas a sus miembros para prevenir y denunciar las faltas a la ley e incluso se le permite resarcir los daños causados a cambio de lograr beneficios legales ante la responsabilidad administrativa y penal. Esta capacidad de autonomía del compliance en la supervisión y detección de irregularidades es un rasgo de su origen anglosajón y liberal que viene a enriquecer la cultura jurídica latinoamericana.

En concordancia con la cultura de cumplimiento normativo, la ley 27.401, exige a las empresas que quieran contratar con el Estado el establecimiento del Programa de Integridad, el cual además de ser oportuno y pertinente a los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, debe ejecutarse incluyendo al menos un código de ética o de conducta, o políticas y procedimientos de integridad; Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos; capacitaciones periódicas sobre dicho programa a los miembros de la empresa (art. 22, 23 y 24).

La norma también dispone que el Programa de Integridad puede: hacer: análisis de riesgo y sus consecuentes adaptaciones al Programa, demostrar el apoyo a dicho programa desde la estructura dirección de la organización, establecer canales de denuncias y tener una política de protección al denunciante, investigar y sancionar las violaciones al código de ética, comprobar la integridad y trayectoria de los socios de la organización, tener la debida diligencia en la investigación de vulnerabilidades o irregularidades, monitorear y evaluar la efectividad del programa, designar un responsable a cargo del Programa y acatar las exigencias respecto al programa, del ente del Estado al que esté subordinada la persona jurídica en el desarrollo de sus

actividades (art 23).

Estas disposiciones de la ley son las que van a permitir la creación y posterior consolidación de una cultura de cumplimiento normativo adaptada a las propias condiciones de la organización y a la identidad de sus miembros, es mediante estos recursos de adecuación a la actividad propia de la organización, del Código de conducta, la capacitación constante, que se genera la retroalimentación de los valores individuales con los valores organizacionales, siendo esto el eje fundamental de la cultura del compliance.

De la misma manera, la facultad legal dada a la empresa para analizar riesgos, vulnerabilidades e irregularidades, además de sancionar y designar un responsable de este proceso, se deben entender como herramientas que la cultura del compliance tiene para favorecer su adaptabilidad al contexto sociocultural de la organización, lo

que en principio se presta para arraigar las buenas prácticas y valores del cumplimiento normativo a la cultura organizacional.

En general la norma, siguiendo los rasgos característicos de su origen, establece instrumentos para construir por autogestión organizacional la cultura del cumplimiento normativo y sancionar a quien no cumpla con las exigencias, Aunque también dedica parte de su articulado en corregir y modificar normas anteriores con el fin de mantener la congruencia en el sistema jurídico con las nuevas disposiciones legales que en ella se establecen, lo que se traduce en un enriquecimiento y adaptación del sistema legal argentino por la implementación de la cultura del cumplimiento normativo.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la aplicación cronológica de las normativas del compliance para ilustrar mejor los avances en Argentina y sus vecinos y socios comerciales.

**Cuadro 3.** Aplicación cronológica del Compliance

País	Normas Internacionales	Normas Internas	Intercambio comercial	Índice de Percepción de Corrupción
Argentina	En 1996 ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996).  En 2006 aprueba por Ley 26097 la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)	En 2017 se sanciona la Ley 27.401, la ley de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas.	En 2024, Exportaciones: US\$ 79.721 millones.  Importaciones: US\$ 60.822 millones.	Score: 37/100 Rank: 99/180

<b>Brasil</b>	<p>En 2002 ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996)</p> <p>En 2006 promulga por Decreto 5.687 la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)</p>	<p>En 2013, se promulga la Lei Anticorrupção – 12.846/13 (Ley anticorrupción)</p>	<p>En 2024:</p> <p>Exportaciones:</p> <p>US\$ 337 mil millones</p> <p>Importaciones:</p> <p>US\$ 262.9 mil millones.</p>	<p>Score: 34/100</p> <p>Rank: 107/180</p>
<b>Uruguay</b>	<p>En 1998 ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996)</p> <p>En 2006 aprobada en Ley N° 18.056 Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)</p>	<p>En 1998, se dicta la Ley 17060, Ley cristal. Funcionarios Públicos. (ley anticorrupción de los funcionarios públicos). Luego con la Ley 19.340 de 2015, se crea la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP).</p>	<p>En 2024.</p> <p>Exportaciones:</p> <p>12.845 millones US\$</p> <p>Importaciones: aprox.</p> <p>US\$ 10.875 millones</p>	<p>Score: 76/100</p> <p>Rank: 13/180</p>

**Fuente:** Elaboración propia sustentado en datos de: OEA, Congreso de la Nación Argentina, El Herald de México, Centro de Economía Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina, Uruguay XXI, Datamarnews y Transparencia Internacional.

Luego de la revisión cronológica de la adherencia y aprobación a las normas de compliance, junto a la relación de intercambio comercial e Índice de Percepción de Corrupción, se observa que comparado con la creación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) en 1977, que tal como se explicó supra, en la literatura moderna se entiende como el inicio de compliance internacional, existe un desfase temporal entre este momento y el adecuamiento de las normas internas de los países señalados.

Otra cuestión a atender es que en estos 3 países la puntuación del Índice de Percepción de Corrupción CPI (en inglés, *Corruption Perceptions Index*), donde cero “0” significa altamente corrupto y cien “100” significa muy limpio, es inversamente proporcional al flujo de intercambio comercial, siendo mejor puntuado Uruguay con 76/100, el puntaje más alto de la región y por tanto el que menor percepción de corrupción tiene, teniendo el menor flujo de intercambio comercial internacional, mientras que Brasil,

poseedor del mayor flujo comercial de toda Sudamérica, está puntuado con 34/100 siendo de los 3 países señalados el que peor percepción de corrupción tuvo según el CPI 2024 (*TRANSPARENCY INTERNATIONAL*).

Si bien este análisis de datos no pretende ser considerado como concluyente ni definitivo, se realizó con la intención de visibilizar sobre la distancia temporal de la aplicación del compliance en la región sudamericana y más específicamente en la República Argentina, respecto al auge de la cultura del cumplimiento normativo. También se busca exponer la relación entre el volumen de intercambio comercial y la capacidad organizacional para gestionar el compliance de los países. Se insiste en la incapacidad del presente análisis para ser un estudio concluyente, por la falta de datos necesarios para sustentar más ampliamente estos cuestionamientos, pero justamente esta situación permite señalar que el compliance no tiene el suficiente arraigo en la cultura organizacional en la región pues no existen suficientes datos ni medios donde

obtener información transparente y oportuna de las actividades de los entes privados y públicos que participan en el desarrollo de las actividades comerciales, lo cual se refleja no solo en la puntuación del CPI, también en los múltiples escándalos de corrupción, sobornos y tráfico de influencias que se han dado en la región.

Aunque cada vez son más comunes las agencias e instituciones que promocionan la preparación técnica para la gestión del compliance y la adecuación de las organizaciones a las normas nacionales e internacionales de cumplimiento normativo, aún hay asuntos pendientes por resolver en la materia para que la Republica Argentina, y en general toda la región sudamericana,

puedan estar al día en materia de cumplimiento normativo y en este asunto es que radica la importancia del uso de los Estudios Organizacionales en este tipo de estudio, para que desde su naturaleza disruptiva, colabore en la reconstrucción de una cultura organizacional regional, que incluya estas corrientes de buenas prácticas exigidas por las economías desarrolladas de los mercados internacionales, y atendiendo a la complejidad del planteamiento se puedan proponer múltiples métodos para la aplicación efectiva de compliance más que por imposición legal por lógica del funcionamiento acorde a los valores organizacionales y de la sociedad donde se desarrollan sus actividades.

## 7. REFLEXIONES FINALES

En la revisión de la información y datos obtenidos tras las indagaciones realizadas se puede exponer que:

El término compliance es de origen anglosajón y se puede traducir literalmente como cumplimiento, y se refiere al cumplimiento normativo.

El espacio propicio para el estudio del compliance son los Estudios Organizacionales dada la complejidad del objeto siendo que se desarrolla en la cultura organizacional debiendo atender a perspectivas jurídicas, sociales y morales, con implicaciones individuales y colectivas de las organizaciones que están llamadas a aplicar el cumplimiento normativo.

La aplicación del compliance no es una cuestión meramente normativa pues se desarrolla en la dinámica organizacional, dentro de la cual continuamente se da la retroalimentación por la cual las organizaciones enriquecen o modifican su cultura con la identidad de sus miembros y a la vez, nutren la identidad cultural de sus integrantes.

Desde la visión holística que brindan los Estudios Organizacionales y atendiendo a los distintos factores que tienen incidencia en el compliance, no parece suficiente definirlo solo en atención a su traducción textual como mero cumplimiento normativo y en tal sentido se propone como concepto: *El conjunto de procedimientos y buenas prácticas que, apegados a los valores y reglas de la organización, y en cumplimiento de las normas jurídicas, tienen como finalidad: prevenir e identificar infracciones y delitos que generen responsabilidad a la organización y sus miembros, y también gestionar oportunamente las posibles fallas y violaciones, todo esto con el objetivo superior de fortalecer la confiabilidad y reputación de la organización que lo aplica.*

El desarrollo de la cultura del compliance sucedió principalmente en los países de mayor peso en las relaciones comerciales mundiales, como Estados Unidos, y sus socios de Europa y Asia. La propagación, adaptación y posterior creación de sus propias normas de compliance en Suramérica fue más reciente, no porque no existieran casos de corrupción, sino porque tardó más en penetrar esa corriente cultural organizacional.



Respecto a los avances en Latinoamérica en materia del compliance, aun cuando significan algún progreso de la región en el tema, estos se dan principalmente a las exigencias de naciones y empresas obligadas y/o comprometidas con la cultura del cumplimiento normativo, es decir, son resultado de la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado globalizado.

Aunque sin uniformidad, es evidente que tanto los vecinos más resaltantes respecto a relaciones históricas y comerciales con Argentina: Uruguay y Brasil, como la mayoría de los estados de Latinoamérica han dado pasos en la aplicación del cumplimiento normativo.

Si se tiene presente que a finales de la década de los 70, ya Estados Unidos comenzaba a establecer las bases jurídicas para luchar contra la corrupción y que en el año 2000 ya había un pacto internacional sobre el mismo asunto, se observa un atraso importante en la creación del sustento legal del cumplimiento normativo en la República Argentina respecto a los países que participan en el mercado global. Aunque ya las legislaciones del MERCOSUR incorporaron el tema en sus legislaciones y en la actualidad son muchas las agencias e instituciones que promocionan la preparación técnica para la gestión del compliance y la adecuación de las organizaciones a las normas nacionales e internacionales de cumplimiento normativo.

En la República Argentina, el compliance está principalmente desarrollado en la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria, también conocida como Ley 27.401, en la cual se exige a las empresas que quieran contratar con el Estado el establecimiento del Programa de Integridad. Esta norma establece instrumentos para construir por autogestión organizacional la cultura del cumplimiento normativo y sancionar a quien no cumpla con las exigencias.

Es muy positivo en la legislación argentina la facultad legal dada a la empresa para analizar riesgos, vulnerabilidades e irregularidades, además de sancionar y designar un responsable de este proceso, es una herramienta de la cultura del compliance para favorecer su adaptabilidad al contexto sociocultural de la organización, permitiendo arraigar las buenas prácticas y valores del cumplimiento normativo a la cultura organizacional en el país.

## 8. REFERENCIAS

AGENCIA ESTATAL, “Convenio Establecido Sobre La Base Del Artículo K.3 Del Tratado De La Unión Europea, Relativo A La Protección De Los Intereses Financieros De Las comunidades Europeas” En: *BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO BOE*, España, núm. 180. 29 julio 2003. p. 29301-29304 Disponible en: [BOE-A-2003-15125 Convenio establecido sobre la base del artículo K.3 del Tratado de la Unión Europea, relativo a del Bruselas el 26 de julio de 1995.](https://www.boe.es/boe-A-2003-15125)

BACIGALUPO, Silvina. “Compliance” En: Eunomía. *Revista en Cultura de la Legalidad*, España. Universidad Carlos III de Madrid. Octubre 2021-marzo 2022. Nº 21. p. 260-276. Disponible en: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/6348/4941>.

CABEZAS, Victor. “La ley FCPA, ¿un caso de jurisdicción universal?” En: *Revista Pensamiento Penal. Argentina*. ASOCIACIÓN PENSAMIENTO PENAL. Agosto 2015. Año 2, Vol 2, Nº. 1. p. 57-82 Disponible en: <https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/08/doctrina41832.pdf>.

CENTRO DE ECONOMÍA INTERNACIONAL CEI, “Intercambio Comercial Argentino - Año

2024.” En: *Ministerio de Relaciones Exteriores*, Argentina. 21 enero 2025. Disponible en: [Intercambio Comercial Argentino - Año 2024 | Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto](#)

CRESPO, Elena. “Mecanismos internacionales de lucha contra la corrupción: La lucha contra el fraude y la corrupción en la Unión Europea.” En: *Cursos de derecho internacional y relaciones internacionales de Vitoria-Gasteiz = Vitoria-Gasteizko nazioarteko zuzenbide eta nazioarteko herremanen ikastaroak, España, Universidad del País Vasco = Euskal Herriko Unibertsitatea*, 2016, N°. 1. p.183-270. Disponible en: <https://www.ehu.eus/documents/10067636/11188229/2016-Elena-Crespo-Navarro.pdf/d66d0463-ef69-6c11-daf7-a2881b18a6b8>

D'ANGELO, Guido y TERRÉ, Emilce. “Uruguay, un socio histórico y con potencial para Argentina,” En: *Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario*. AÑO XLII, edición N° 2169. 25 de octubre de 2024, Disponible en: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/uruguay-un> Consultado el: 28 de enero de 2025.

FERNÁNDEZ, Pepe. “El FMI avisa cuál será el país de Sudamérica que será potencia mundial en 2028” En: *El Herald de México*, miércoles, 29 de enero de 2025. Disponible en: [El FMI avisa cuál será el país de Sudamérica que será potencia mundial en 2028 - El Herald de México](#)

FLÔRES, Vinícius “Compliance en la historia: El nacimiento del área.” En: *Interact Solutions*, Brasil, 26/10/2023. Disponible en: <https://www.interactsolutions.com/es/compliance-en-la-historia-el-nacimiento-del-area/> Consultado el: 10 de febrero de 2025.

GARBERÍ, Àlex. “¿Qué es el Compliance Penal?” En: *Garberi Penal – Compliance y Defensa Penal*, Madrid, 14 de julio de 2017. Disponible en: <https://www.interactsolutions.com/es/compliance-en-la-historia-el-nacimiento-del-area/> Consultado el: 10 de febrero de 2025.

GIORDANO, Paolo (coordinador). “ESTIMACIONES DE LAS TENDENCIAS COMERCIALES AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE” En: *Banco Interamericano de Desarrollo*, EDICIÓN. 2024. p. 24 Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estimaciones-de-las-tendencias-comerciales-America-Latina-y-el-Caribe---Edicion-2024-Actualizacion-1T.pdf> Consultado en: 3 de febrero de 2025.

SECRETARÍA ANTICORRUPCIÓN Y BUEN GOBIERNO DEL GOBIERNO DE MEXICO, “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (ONU). Programa Anticorrupción” En: *Documentos de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno*, México, Gobierno de México, 04 de diciembre de 2015. Disponible en: [Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción \(ONU\) | Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno | Gobierno | gob.mx](#) Consultado el: 8 de febrero de 2025.

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. “Ley 27401 RESPONSABILIDAD PENAL” En: *Boletín Nacional del 01-Dic-2017*. Argentina. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27401-296846/texto> Consultado el: 25 de enero de 2025.

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. LEY DE MINISTERIOS, Ley 25.233, Modificación. Créase la Oficina Anticorrupción en el ámbito del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. En: *Boletín Nacional* en Diciembre 10 de 1999. Disponible en: [Texto completo | Argentina.gob.ar](#)

HORMAZÁBAL, Hernan, “¿Qué es el compliance?” En: *Hernán Hormazábal Malareé, (blog personal de internet)* 10 marzo 2017. Disponible en: <https://hernanhormazabalmalaree.com/2017/03/10/que-es-el-compliance> Consultado el: 16 de febrero 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INDEC), “Resumen del Informe Técnico del Intercambio Comercial Argentino”. 2025. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/ftp/ica\\_digital/ica\\_d\\_01\\_25A3C543FBCD/](https://www.indec.gob.ar/ftp/ica_digital/ica_d_01_25A3C543FBCD/)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INDEC), “Intercambio comercial argentino Resumen 2024”. Disponible en: *Intercambio comercial Argentino* Consultado el: 8 de febrero de 2025.

INTERNACIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION, “ISO 19600:2014 Sistemas de gestión del cumplimiento normativo — Directrices”, En: iso.org, 2014-12. Disponible en: [ISO 19600:2014 - Compliance management systems — Guidelines](#) Consultado en: 20 de enero de 2025.

KINGO, Lise. “El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales, Organización de las Naciones Unidas ONU”. En: *Crónica ONU. Naciones Unidas*, 25 julio 2019. Disponible en: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales> Consultado el: 10 de febrero 2025.

LLANOS, Mónica. “LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA” en LLANOS, Mónica (compiladora) “LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA”. Universidad ECOTEC, 2016. 126 p. Disponible en: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

MENDOZA, Minerva, VILLASMIL, María y OBANDO, Laura. “UNA INTERPENETRACION ENTRE EL MUNDO DEL TRABAJO Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES” en RAMOS, María, QUINTERO, José y RIVAS, Frank. “Estudios Organizacionales II, Perspectiva multidisciplinarias del campo de estudio”. Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano, Colombia, 2021, 2 tomos.

MONTERO, José. “Cometidos y funciones de la Junta de Transparencia y Ética Pública. Discurso de apertura”. En: *Políticas públicas contra la corrupción en el Uruguay / Memoria de la Jornada de conmemoración del Día internacional contra la corrupción. Junta de Transparencia y Ética Pública*. Uruguay, 2012, p.128 Disponible en: <https://www.gub.uy/junta-transparencia-etica-publica/sites/junta-transparencia-etica-publica/files/documentos/publicaciones/politicas-publicas-contr-la-corrupcion-en-el-uruguay.pdf>

MORENO, Fredderi. “REFLEXIONES SOBRE EL DERECHO A LA IDENTIDAD Y LA IDENTIFICACIÓN”. En: *Anuario de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Los Andes, Venezuela*. Año 35, N° 35, Número especial: Enero - Diciembre (2019-2020) p. 105-135. Disponible en: [Año 35, N° 35, Número especial: Enero - Diciembre \(2019-2020\)](#)

Organización de Estados Americanos OEA, “CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN”. Disponible en: [tps://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp\\_conve\\_interame\\_contr\\_corrup.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp_conve_interame_contr_corrup.pdf)

Organización de Estados Americanos OEA, “MECANISMO DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN Vigésima Reunión del Comité de Expertos” En: “REPÚBLICA FEDERATIVA

- DE BRASIL INFORME FINAL” septiembre de 2012 p. 88. Disponible en: [Microsoft Word - Doc. 330 rev. 4 Brasil -esp-.doc](#) Consultado el: 24 enero 2025.
- OLASO, Luis, “Curso de introducción al Derecho, Introducción filosófica al estudio del Derecho, Tomo I” 3 edición, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, 1998. 2 tomos.
- OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO, “CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN”. Organización de las Naciones Unidas Estados Unidos, 2004. Disponible en: [04-56160\\_main\\_pr](#)
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, “Principio 10” En: Pacto Mundial Red Española. Disponible en: Principio 10 - Pacto Mundial · Pacto Mundial Consultado el: 4 de febrero de 2025.
- PAMPILLO, Juan. “Un panorama general del compliance. nociones, orígenes, evolución e implantación” En: *REVISTA LEX MERCATORIA*, España, Universidad Miguel Hernández de Elche. Enero - Marzo 2021 Volumen 17, Número 5. p. 114-129.
- OBANDO, Laura. RIVAS, Franky MENDOZA, Minerva, “LOSENFOQUES DE INVESTIGACIÓN EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES” en RAMOS, María, QUINTERO, José y RIVAS, Frank. “Estudios Organizacionales I, Elementos Disruptivos de los Modelos Clásicos de la Administración”. Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano, Colombia, 2021, 2 tomos.
- RASTROLLO, Juan. (2021). “Contratación pública y programas de cumplimiento empresarial en América Latina: los casos de Brasil y Colombia” En: *Revista Digital de derecho Administrativo*. n.º 26, segundo semestre 2021, p. 197-226. Disponible en: [Contratación pública y programas de cumplimiento empresarial en América Latina: los casos de Brasil y Colombia | Revista Digital de Derecho Administrativo](#)
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA “Diccionario de la lengua española”, 23.ª ed., versión 23.6 en línea, Disponible en: [cultura | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#) Consultado el: 05 de febrero 2025.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, “Corruption Perceptions Index”, 2024, Disponible en: [Corruption Perceptions Index 2024 - Transparency.org](#) Consultado el: 25 febrero 2025.
- Uruguay XXI. “Informe Anual de Comercio Exterior de Uruguay – 2024” Disponible en: [Informe Anual de Comercio Exterior de Uruguay - 2024 - Centro de información](#) Consultado el: 25 febrero 2025.
- VILERA, Denise (2025). “Balanza comercial: Brasil tiene superávit de US\$ 8.200 millones en marzo y las exportaciones subieron un 5%”, En: [Datamarnews. 04 de Abril de 2025. Disponible en: Balanza comercial: Brasil tiene superávit de US\\$ 8,2 mil millones en marzo y exportaciones que crecieron 5% - DatamarNews](#) Consultado el: 25 febrero 2025.
- WALKER, James. (2018). “ARGENTINA PUBLICA LEI DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA IMPONDO PROGRAMAS DE COMPLIANCE” En: *Instituto Brasileiro de Compliance*. Brasil, 26 de marzo de 2018. Disponible en: <https://ibcompliance.com.br/2018/03/26/argentina-publica-lei-de-responsabilidade-corporativa-impondo-programas-de-compliance/> Consultado el: 22 de febrero 2025.
- WALKER, James. (2018). “O COMPLIANCE E SUA RECENTE EXPANSÃO NORMATIVA NO BRASIL” En: *Instituto Brasileiro de Compliance*. Brasil, 28 de febrero de 2018. Disponible

en: [IBC Compliance | O COMPLIANCE E SUA RECENTE EXPANSÃO NORMATIVA NO BRASIL](#) Consultado el: 22 de febrero 2025.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. “*El caso Watergate como antecedente de compliance*”. Disponible en: [El caso Watergate como antecedente de compliance](#) Consultado el: 15 de febrero de 2025.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. “*¿Qué es el Corporate Compliance?*”. Disponible en: <https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php> Consultado el: 15 de febrero de 2025.

YOPAN, Jorge; PALMERO, Neysi y SANTOS, José. “Cultura Organizacional”. En: *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, Uruguay, Asociación Latinoamericana de Sociología. Abril-Octubre 2020. Volumen 11. Número. 20. p. 262-281. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>